

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



Fabrico Nacional:
Trajetórias Adaptativas à Luz do Modelo AMIGO

Ana Sofia Roman Navarro dos Santos

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e
Organizações

2019

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



Fabrico Nacional:

Trajetórias Adaptativas à Luz do Modelo AMIGO

Ana Sofia Roman Navarro dos Santos

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel Soares e coorientada pela
Professora Doutora Isabel Maria De Santa Bárbara Teixeira Nunes Narciso Davide

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e Organizações

2019

Agradecimentos

À Professora Doutora Maria José Chambel por acreditar em mim, dando-me a oportunidade de fazer este trabalho, sempre lembrando-me da minha capacidade para o fazer. Levo comigo a inspiração transmitida ao longo destes dois últimos anos, como também a vontade de inspirar outros assim.

À Professora Doutora Isabel Narciso por me ter acolhido sem hesitar e me ter guiado durante este trabalho. Obrigada por me mostrar caminhos diferentes da minha psicologia e me receber sempre com um sorriso encorajador.

À minha família, pelo amor incondicional e orgulho que têm em mim. Não há melhor porto de abrigo, senão o estar com vocês. À minha Mãe, Nuno e Avô, ao meu Pai e Avó obrigada pela oportunidade de ter seguido o meu sonho. Se o sucesso assenta em pilares, os meus são vocês.

À Rita Bandeira, a primeira pessoa que soube deste projeto e esteve sempre do meu lado. Não iniciámos juntas, mas terminamos da melhor maneira. Obrigada por toda a amizade, companhia e momentos felizes.

Aos amigos do Sul, de Biologia, de Psicologia a gratidão de me terem acompanhado nesta jornada até ao dia de hoje, vai para além do que vos posso transmitir. Levo comigo todo o companheirismo, ensinamentos e as boas memórias que tenho de todos vós. E como alguns dizem: "À Kangocha!"

To all my Erasmus friends you were the love I wasn't expecting. Thank you for all the support during these last two years, my wish is that we stay this close for many more.

A todos o que fizeram parte do meu percurso e fizeram de mim o que sou hoje: o meu maior obrigada.

Índice

Introdução	1
Enquadramento Teórico	2
Modelo AMIGO.....	2
Constituição do Modelo	3
Facetas <i>Soft</i>	3
Facetas <i>Hard</i>	4
Empresas Familiares	5
O Presente Estudo	6
Método	8
Desenho da Investigação.....	8
Instrumento	9
Resultados	11
Identidade – pertença	11
Transgeracionalidade	12
Líder.....	14
Trabalhadores.....	16
Relação com o Meio	17
Dificuldades.....	17
Discussão.....	20
Facetas Paradigmáticas e Estratégicas: Cultura, Identidade e Transgeracionalidade	20
Facetas <i>Soft</i>: Direção, Equipas e Pessoas	23
Facetas <i>Hard</i>: Sistema de Trabalho e Tecnologia na Estratégia	24
Padrão Evolutivo	25
Limitações e Contributos para a Investigação	27
Implicações para a Gestão de Recursos Humanos.....	28
Conclusão.....	29
Referências Bibliográficas	30
Anexos.....	38
Anexo A – Modelo AMIGO.....	38
Anexo B - Descrição das fábricas	39

Índice de Quadros

Quadro 1. Informação Sobre as Organizações que Constituem a Amostra da Dissertação.....	8
Quadro 2. Temas Emergentes no Percorso Evolutivo de Empresas Familiares.....	26

Resumo

A presente dissertação teve como principal objetivo analisar trajetórias adaptativas de diversas empresas familiares portuguesas, considerando o modelo AMIGO. O estudo foi realizado a partir da análise das entrevistas incluídas nos episódios do programa televisivo *Fabrico Nacional*, a diferentes *stakeholders* de dezasseis organizações. Seguindo uma abordagem metodológica qualitativa, foi realizada uma análise temática com recurso ao *software NVivo 12*. Os resultados evidenciaram a emergência de quatro pilares que sustentam este percurso evolutivo: identidade-pertença, transgeracionalidade, dimensão afetiva do líder e processo de gestão, os quais se podem enquadrar em diversas facetas do modelo AMIGO. Estes resultados contribuem para o enriquecimento do conhecimento científico sobre gestão de empresas familiares, permitindo uma compreensão aprofundada de algumas facetas e do seu papel em trajetórias adaptativas.

Palavras-chave: Modelo AMIGO, Empresas familiares, Adaptação

Abstract

The main goal of this dissertation was to analyze the adaptive trajectories of several Portuguese family firms, considering the AMIGO model. The study was carried out based on the analysis of the interviews included in the episodes of the television program *Fabrico Nacional*, to different stakeholders of sixteen organizations. Following a qualitative methodological approach, a thematic analysis was carried out using NVivo 12 software. The results evidenced the emergence of four pillars that support this evolutionary path: identity-belonging, transgenerationality, affective dimension of the leader and management process, which can fit into several facets of the AMIGO model. These results contribute to the enrichment of scientific knowledge about family business management, allowing a deep understanding of some facets and their role in adaptive trajectories.

Keywords: AMIGO model, Family business, Adaptation

Introdução

Perante o desafio colocado às organizações no século XXI, é necessário que as mesmas encontrem estratégias que as encaminhe no sentido da sustentabilidade e do sucesso. Ainda que estes sejam objetivos comuns à grande maioria das organizações, as características internas de cada uma são fatores determinantes para a sua concretização (Barney, 1991). No caso particular das empresas familiares, tem sido reconhecido o interesse desta temática, não só porque o insucesso é comum neste tipo de empresas (Miller, Steier, & Le Breton-Miller, 2003), mas porque, nestas empresas, se conjugam um conjunto de características únicas que condicionam o seu sucesso. De facto, são características distintas destas empresas a dualidade entre o sistema familiar e o negócio (Sharma, 2004), o que obrigam a conciliar o compromisso e o orgulho na tradição familiar (Zata Poutziouris, Steier, & Smyrniotis, 2004) com as necessidades do negócio, fatores que são, muitas vezes, mutuamente exclusivos (Whetten, Foreman & Dyer, 2014).

A fim de contribuir para a investigação sobre o sucesso das empresas familiares, a presente dissertação pretende promover uma melhor compreensão de trajetórias resilientes em direção ao sucesso, por parte de algumas empresas familiares portuguesas, face às contrariedades encontradas no mercado empresarial. Pretendemos, desta forma, perceber quais os elementos que asseguram esta ponte para o sucesso. Desta forma, procedeu-se a uma análise qualitativa das entrevistas presentes nos dezasseis episódios do programa televisivo *Fabrico Nacional*¹, de modo a perceber se, apesar da diversidade de sectores de atividade, é possível encontrar variáveis e padrões de relação entre elas que nos permitam compreender trajetórias de sucesso.

Como enquadramento destes processos de mudança, escolheu-se o modelo AMIGO (Análise Multifacetada para a Intervenção e Gestão das Organizações) pela sua natureza integradora, na qual concebe a existência de diversas componentes das organizações como facetas e considera que existe uma inter-relação entre as mesmas, condicionando o funcionamento da organização (Peiró, 2000). Trata-se, assim, de uma ferramenta conceptual que combina diferentes perspetivas por forma a melhor compreender os processos de mudança, guiando os processos de intervenção e gestão (Peiró, 1999; 2000; Peiró & Martínez-Tur, 2008).

¹ Programa televisivo do canal RTP1, dirigido por Catarina Portas. É constituído por entrevistas realizadas a 16 conhecidas fábricas portuguesas, relativamente à sua história, superação de períodos de crise e ajustamento ao mercado atual.

Enquadramento Teórico

Modelo AMIGO

O modelo AMIGO² consiste numa ferramenta conceptual que permite descrever as principais facetas de uma organização, analisar a sua inter-relação e, desta forma, guiar os processos de mudança nas mesmas (Peiró, 1999). A mudança acontece de forma constante, exigindo uma adaptação por parte das organizações face aos novos contextos do mercado (Santos, 2015). Este modelo, ao ter uma abordagem mais holística da mudança, destaca-se por diversas características positivas. Em primeiro lugar, trata-se de um modelo que tem em conta os diferentes tipos de recursos e valores que uma organização possui. Estes podem ser elementos mais mensuráveis e tangíveis - facetas *hard* -, como podem ser não-tangíveis, denominando-se facetas *soft* (Peiró, 1999). O objetivo da organização é assegurar a congruência entre as diferentes facetas, tendo em atenção a sua missão, a sua adaptação à envolvente externa e à estratégia por si definida (Chambel e Peiró, 2000). Em segundo lugar, este modelo apoia-se fortemente numa interdependência entre as facetas da organização no momento de uma mudança. Postula que, por mais ligeira que seja a mudança numa faceta *paradigmática*, *hard* ou *soft*, a mesma irá ter implicações nas restantes facetas, havendo, assim, um reajustamento das várias vertentes da organização à mudança numa procura de um novo equilíbrio (Martínez-Tur, Peiró, Moliner, & Potocnik, 2012).

Esta é das características mais valiosas do modelo AMIGO, a sua consideração dinâmica no momento da mudança, seja esta de maior ou menor complexidade, oferecendo uma visão integral dos resultados ao nível do sistema. Em terceiro lugar, outro aspeto considerado pelo modelo AMIGO são os diferentes níveis de análise dentro das facetas, alguns relativamente a um nível mais micro, outras a um nível mais macro. Por fim, destaca-se que este modelo tem em conta os diferentes grupos de interesse de uma organização - os *stakeholders* -, distinguindo seis: proprietários, trabalhadores, a direção, fornecedores, clientes, o Estado e a sociedade. Todos estes realizam, de alguma forma, ações que interferem com o funcionamento da organização. Estas características dão aso a que, no final, tenhamos uma análise completa e multicriterial dos resultados e processos de mudança de uma organização (Martínez-Tur, Peiró, Moliner, & Potocnik, 2012).

² Para visualização do modelo graficamente consultar Anexo A

Constituição do Modelo

Este modelo é constituído por uma dorsal onde se encontram as *facetas paradigmáticas e estratégicas*, sendo estas que descrevem a identidade da organização e a sua projeção para o futuro. O *ambiente* é caracterizado pelo conjunto de trocas que existem entre a organização e outros agentes. Ainda a um nível central, considera-se a *missão*, a qual fornece um propósito existência da organização e, contribui inicialmente para a criação de uma cultura, tendo ainda, um papel também importante na visão das mesmas. A cultura é sublinhada no modelo AMIGO pelo seu papel fundamental nas organizações. É a identidade da organização, sendo constituída pelo sistema de crenças e pressupostos compartilhados pelos membros das organizações, e ajuda-os a orientar os seus comportamentos. É, pois, o elemento constitutivo básico da organização, possui um carácter implícito e, frequentemente, não-consciente (Martínez-Tur, Peiró, Moliner, & Potocnik, 2012)

Facetas Soft

Relativamente às *facetas soft*, estas são de cariz menos quantificável, apresentando um papel significativo nas organizações e no relacionamento entre as pessoas (Peiró, 1999). Encontramos, assim, quatro subcategorias: clima organizacional e comunicação, políticas de recursos humanos, direção e, por fim, pessoas e equipas. O *clima organizacional* corresponde ao conjunto de características sentidas e descritas de forma conjunta pelos membros da organização sendo uma das facetas mais sensível a mudanças. Ainda a *comunicação* determina, em boa medida, o clima existente e é necessária para assegurar a existência da organização, permitindo o seu funcionamento interno e comunicação com o exterior. As mudanças nas organizações ocorrem, muitas das vezes, através de *políticas e práticas de recursos humanos*, ou seja o conjunto de orientações e regras que regulam as relações entre os membros e a organização. As funções da *direção* são também relevantes para promover a mudança nas organizações. A direção encarrega-se de facilitar os esforços da mudança, e, em grande parte dos casos, decidir e dirigir os processos de mudança (Peiró, 1999). Por fim, as *pessoas e as equipas* são outra via fundamental para a mudança. É sabido que sem a participação ativa das pessoas, é difícil levar a cabo as mudanças nas organizações (Martínez-Tur, Peiró, Moliner, & Potocnik, 2012). São as pessoas que trazem as suas atitudes, competências e conhecimentos para as organizações, como o seu tempo e dedicação. Neste sentido, é importante envolvê-las

para que se sintam parte e colaborem no mesmo sentido que os objetivos da organização. Geralmente, para atingir os mesmos, é necessário que haja um trabalho em equipa e, para isso, é fundamental estimular uma visão compartilhada da equipa para a eficiência do trabalho, enquanto se mantém a heterogeneidade no grupo, a qual traz riqueza e recursos humanos ao funcionamento do grupo (Martínez-Tur, Peiró, Moliner & Potocnik, 2012).

Facetas *Hard*

Segundo o modelo, existem quatro *facetas hard*: *recursos económicos* e *infraestruturas*, estrutura da organização, tecnologia e sistema de trabalho. Os *recursos económicos e infraestruturas* são os elementos que condicionam o funcionamento de organização. A *estrutura* refere-se ao suporte de normas e mecanismos de trabalho que permitem à organização conduzir, controlar e coordenar as suas atividades. De um modo claro, a estrutura compreende as unidades que compõem a organização, bem como as relações estabelecidas entre as mesmas (Peiró, 1999). Esta também influencia o tipo de mudanças que podem ocorrer numa organização, podendo a estrutura diferir consoante o modelo de Mintzberg (1979). Uma faceta cada vez mais relevante é a tecnologia em consequência da evolução significativa que marca a atualidade, tal como a globalização da informação e o uso das tecnologias de informação. No modelo, esta faceta refere-se a sistemas técnicos, ferramentas e instrumentos, mas também a técnicas e procedimentos utilizados para transformar *inputs* em *outputs*. Por fim, a última faceta *hard* é o *sistema de trabalho* que acaba por ser a mais importante deste grupo, uma vez que, com o apoio de todas as outras (incluindo as *soft*), é central na produção, distribuição ou venda dos produtos e serviços, permitindo, assim, que os objetivos sejam alcançados. Tem como componentes principais todos os procedimentos e processos de trabalho, assim como as condições exigidas para a sua realização do pelas equipas (Martínez-Tur, Peiró, Moliner, & Potocnik, 2012).

As mudanças e reajustes têm, consequentemente, implicações a nível do contrato psicológico podendo levar a violações do mesmo (Martínez-Tur, Peiró, Moliner & Potocnik, 2012). Sublinha-se a importância das mudanças serem conscientes, para ser possível um ajuste dinâmico entre facetas.

Empresas Familiares

Este tipo de organização é, geralmente, associado à ideia de um pequeno negócio que subsiste à base da gestão de uma família. No entanto, são as empresas familiares que atualmente desempenham um papel central nas economias de todo o mundo, pelo seu impacto na estabilidade e crescimento (Kota & Singh, 2016). A definição clara, rigorosa e consensual do conceito de empresa familiar constitui um dos desafios presentes ao nível da investigação. Considerando que existem diferentes posições teóricas relativas a este tema, no presente estudo adotou-se a definição de Ward (2011) que as define como empresas passadas de uma geração familiar para a seguinte em termos de gestão e controlo.

As empresas familiares diferem de todas as outras formas organizacionais. O envolvimento familiar influencia o seu propósito, a sua estratégia e a sua estrutura, para além da forma como estas são criadas, estruturadas e, finalmente, implementadas (Lansberg, 1983). São, por esta razão, consideradas organizações híbridas, pelo envolvimento de dois domínios que, por norma, são mutualmente exclusivos: família e negócio (Whetten, Foreman, & Dyer, 2014). A história e cultura destas empresas é marcada quando a família grava os seus valores e crenças como essência da firma (Blombäck & Brunninge, 2013), o que acaba por se traduzir numa vantagem competitiva sustentável (Astrachan & Botero, 2018; Björnberg & Nicholson, 2012), e por sua vez, única e impossível de copiar (Sundaramurthy & Kreiner, 2008).

Uma das principais riquezas associadas ao envolvimento da família, é a transferência e associação de identidades entre a família e o negócio. Quando os membros da família sentem um grande apelo e pertença à empresa da família, este sentimento acaba por se estender à sua autorrepresentação, e até mesmo à sua autoestima, levando a uma perceção do negócio família como uma extensão de si próprios (Dyer e Whetten, 2006). Isto leva a que se esforcem e possuam uma atitude mais resiliente para manter uma imagem positiva da identidade organizacional (Dyer, 2006).

Aos recursos e capacidades únicos e sinérgicos presentes nestas organizações e às suas interações, chama-se “*familiness*” (Cabrera-Suarez, De Saa-Perez, & Garcia-Almeida, 2001). Estas características únicas passam não só pelo seu método de gestão e funcionamento (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005), como pelas relações existentes entre o *Chef Executive Officer (CEO)*, trabalhadores e comunidade envolvente. O alto envolvimento e compromisso dos membros da família e a relação próxima com os seus colaboradores faz com que se sintam parte desta equipa, mostrando assim uma atitude mais entusiástica que os colaboradores

noutros negócios não familiares (Ward, 1987, Leach, 1993, Gallo, 1995 citado por Cabrera-Suarez, De Saa-Perez, & Garcia-Almeida, 2001). No entanto, uma das dificuldades acrescidas nestas organizações é a falta de integração de colaboradores não-familiares, levando a sentimentos de exclusão (Chua, Chrisman, & Sharma, 2003).

O envolvimento das famílias no negócio traz, sem dúvida, benefícios como a redução de alguns custos, forte cultura organizacional que promove a continuidade e valores únicos que melhoram a autenticidade e distinção, pensamento a longo-prazo e opções únicas para familiares (Blombäck & Brunninge, 2013). Contudo, este envolvimento poderá ter também algumas repercussões negativas como a adoção de filosofias conservadoras em termos financeiros e em gestão do capital humano, falta de profissionalismo, nepotismo na promoção de práticas, brigas familiares e, ainda, conflito de interesses com a supremacia dos interesses familiares face aos financeiros (Zata Poutziouris, Steier, & Smyrniotis, 2004).

Um desafio encontrado por este tipo de empresas e necessário à sua sobrevivência envolve a sucessão transgeracional, um momento crucial na sua história (von Schlippe & Frank, 2013). Infelizmente, são conhecidas pela sua difícil sustentabilidade geracional, verificando-se que, apenas 30% dos negócios são passados à segunda geração e apenas 10% chega à terceira geração (Lambrecht, 2005). Os problemas associados devem-se, geralmente, à não definição de planos de sucessão, incompetência, falta de preparação dos sucessores ou, ainda, rivalidades familiares (Piits, 2000). Tem-se chegado à conclusão de que um passo importante para o sucesso da sucessão é preparar os membros da geração seguinte para assumir o papel de liderança e envolvê-los (Ward, 2011). A sucessão deverá ser preparada através da cultivação das capacidades e conhecimento, incluindo a transferência de conhecimento do atual dono para o sucessor (Cabrera-Suarez, De Saa-Perez, & Garcia-Almeida, 2001). É, pois, um processo bidirecional porque o planeamento não depende apenas do sucessor e do seu desejo em adquirir o negócio de família mas também da confiança depositada pelo atual dono (Sharma, Chrisman & Chua, 2003).

O Presente Estudo

Com o presente estudo, sustentado por uma metodologia qualitativa, pretendeu-se compreender trajetórias de sucesso de diversas empresas familiares – alvo de reportagem ao longo de dezasseis episódios do programa televisivo *Fabrico Nacional* -, utilizando-se como quadro conceptual o modelo AMIGO. Com base no enquadramento teórico do tema e na informação oferecida pelos episódios, a análise das diversas fábricas foi conduzida em torno

de duas questões de investigação: Que facetas (paradigmáticas, *soft e hard*) emergem como mais relevantes em empresas familiares com trajetórias adaptativas? É possível traçar um padrão evolutivo nestas empresas?

Atendendo aos objetivos propostos, explorámos ao nível mais central e com um carácter identitário, nas *facetas paradigmáticas e estratégicas*: a relação do *ambiente* com a comunidade envolvente, a relação com os clientes e, ainda, com os seus concorrentes; a sua *missão* ao longo do período da sua história; a *cultura*, nomeadamente, história, valores, identidade familiar vs. identidade pessoal e ainda processo de sucessão. Considerando o foco na compreensão de trajetórias de sucesso, foram também analisadas estratégias específicas após períodos de crise.

Sendo este um estudo qualitativo, a análise incidiu com maior destaque nas *facetas soft*, dado o seu carácter menos quantificável. Neste sentido, pretendeu-se compreender: as *políticas de recursos humanos* adquiridas aquando da mudança organizacional; a componente das *pessoas*, e *direção*, a nível motivacional e de competências; como o *clima organizacional* experienciado influencia as equipas e o processo de trabalho. Por último, no que se refere às facetas *hard*, pretendeu-se explorar como o *sistema de trabalho* foi afetado pelas diferentes mudanças registadas ao longo da história das empresas, como mudança de contexto, de direção, entre outras.

Método

Desenho da Investigação

O presente estudo sustenta-se numa abordagem metodológica qualitativa, alicerçando-se no paradigma construcionista-interpretativo, significando, pois, que o investigador se foca na realidade, ou seja, no fenómeno estudado, a partir da perspectiva subjetiva dos participantes (Birks & Mills, 2011; Daly, 2007). A opção por uma abordagem metodológica qualitativa deve-se à natureza exploratória das questões de partida – *Que facetas (paradigmáticas, soft e hard) emergem como mais relevantes em empresas familiares com trajetórias de sucesso? É possível traçar um padrão evolutivo nestas empresas?* – e ao tipo de dados em estudo, ou seja, narrativas de *stakeholders* de empresas familiares relativas ao percurso e sucesso destas ao longo do tempo que incluem experiências pessoais, expressão de sentimentos, reflexões, opiniões, crenças, expectativas, etc. (Percy, Kostere, & Kostere, 2015).

Procedimentos de Recolha e Amostra

Para a realização do presente estudo, recorreu-se a uma amostragem de conveniência, baseada nos dezasseis episódios do programa televisivo *Fabrico Nacional* do canal RTP1, os quais se encontram divulgados publicamente e acessíveis *online*. O programa *Fabrico Nacional* destina-se a dar a conhecer antigas fábricas portuguesas que, ainda hoje, se encontram em funcionamento, mostrando, desta forma, o seu percurso desde o início do negócio até aos dias de hoje, relatando a sua história, os seus momentos de mudança e adaptação aos tempos e mercado atual. Na sua maioria, são empresas familiares e/ou que, iniciaram o seu percurso como empresa familiar apesar de atualmente já apresentarem outro tipo de gestão.

A amostra recolhida é relativa a dezasseis fábricas (correspondentes aos dezasseis episódios do programa televisivo), embora três já não se apresentem como empresa familiar. As organizações em estudo encontram-se apresentadas e sumariamente caracterizadas no Quadro 1.

Quadro 1

Informação sobre as organizações que constituem a amostra da dissertação

Episódio	Fábrica	Tipo
1	Chá Gorreana (CG)	Familiar
2	Chocolates Arcádia (CA)	Familiar
3	Pasta Couto (PC)	Familiar
4	Faianças Bordallo Pinheiro (FBP)	Não – Familiar
5	Renova (R)	Familiar
6	Paupério (P)	Familiar
7	Ach. Brito (AB)	Familiar
8	Viarco (V)	Familiar
9	Bayard (B)	Familiar
10	Topázio (T)	Familiar
11	Órbita (O)	Não – Familiar
12	Mantas Alentejanas (MA)	Não – Familiar
13	Licor Beirão (LB)	Familiar
14	Vista Alegre (VA)	Familiar
15	Ramirez (RZ)	Familiar
16	Empresa das Lousas de Valongo (ELV)	Familiar

Para uma consulta mais detalhada relativa a cada empresa, consultar anexo B.

Instrumento

A recolha de dados foi efetuada pela jornalista Catarina Portas, no âmbito do programa televisivo supramencionado, através de entrevistas semiestruturadas a vários *stakeholders* de cada uma das dezasseis fábricas (correspondente a 16 episódios televisivos) com o propósito de apresentar um retrato de cada empresa familiar. Em cada episódio, foram abordados diversos temas: história da fábrica e da marca, o papel ou significado da “herança familiar”, processos identitários, continuidades e mudanças ao longo do tempo, funcionamento, políticas adotadas, mercado, recursos e vulnerabilidades, adversidades e crises e estratégias de superação.

Análise de Dados

Foi realizada uma análise qualitativa genérica (Percy, Kostere, & Kostere, 2015), com recurso ao *software NVivo12*, seguindo-se os procedimentos comuns à Análise Temática, tal como são definidos por Braun e Clarke (2006). A opção pela análise qualitativa genérica é coerente com o facto de, no presente estudo, se pretender compreender trajetórias de sucesso de empresas familiares à luz de um modelo conceptual específico – modelo AMIGO (Peiró, 1999) -, ou seja, embora se trate de um processo de análise indutivo e centrado nos dados emergentes decorrentes das perspetivas dos participantes, parte-se de conhecimentos prévios que permitem uma compreensão sistemática e aprofundada do fenómeno (Percy, Kostere, & Kostere, 2015). Note-se, ainda, que não se pretende uma exploração focada nos processos vivenciais dos participantes, mas no fenómeno em si, considerando os seus relatos subjetivos (Percy, Kostere, & Kostere, 2015), tal como se prima por uma apresentação natural e sem qualquer tipo de alteração dos dados (Patton, 2002). A Análise Temática, ao permitir a identificação de padrões recorrentes nos dados (Braun & Clarke, 2006; Maguire & Delahunt, 2017), é um método privilegiado na análise qualitativa genérica (Percy, Kostere, & Kostere, 2015).

A seguir à importação dos vídeos correspondentes aos 16 episódios do programa televisivo *Fabrico Nacional* para o *software*, procedeu-se a uma primeira visualização e audição global com o objetivo conhecer melhor os dados, identificando excertos significativos (segmentos de análise) e anotando-se focos de interesse e primeiras ideias emergentes, o que corresponde à fase inicial de análise temática designada por *familiarização com os dados* (Braun & Clarke, 2006). De seguida, procedeu-se à *codificação dos dados* (Braun & Clarke, 2006), atribuindo nomes a segmentos de dados, correspondendo a categorias de primeira ordem. As fases seguintes – *procura de temas*, *revisão de temas* e *definição e nomeação de temas* (Braun & Clarke, 2006) – consistiram, respetivamente: na avaliação de tais categorias de modo a identificar padrões emergentes; na sua agregação e inclusão, através de um processo comparativo de semelhanças e diferenças intercategorias e intersegmentos de análise, em categorias progressivamente mais abrangentes (temas); e numa reavaliação e reformulação das categorias de modo a potenciar uma exploração mais detalhada dos temas e das suas inter-relações. As cinco fases referidas conduziram, então, à última fase - *escrita detalhada de cada tema* -, onde a sua descrição e interpretação foi integrada com a revisão de literatura efetuada (Braun & Clarke, 2006; Maguire & Delahunt, 2017).

Resultados

No presente estudo, com o propósito de compreender trajetórias de sucesso de empresas familiares, foi efetuada uma análise qualitativa a entrevistas realizadas pela jornalista Catarina Portas, no âmbito do programa televisivo *Fabrico Nacional*, a *stakeholders* de dezasseis fábricas familiares - treze familiares e três inicialmente familiares, mas atualmente com gestão não-familiar, servindo, assim, de casos-contraste. No Quadro 2, enunciam-se os seis temas principais emergentes.

Quadro 2

Temas Emergentes na Construção do Sucesso

Temas Emergentes na Construção do Sucesso
Identidade – Pertença
Transgeracionalidade
Líder
Trabalhadores
Relação com o Meio
Dificuldades
Processo de Gestão

Identidade – pertença

A análise qualitativa destacou o sentimento de *identidade-pertença*, quer seja no sentido de um processo em construção, quer num sentimento já assimilado, encontrando-se presente tanto nos familiares como nos colaboradores. Como denominador comum, encontramos a ligação entre as pessoas e a fábrica - “A fábrica para ele era um filho e, para mim, é quase a mesma coisa.” (9, B, F)³, na qual sobressai o elemento de *pertença* - “Fui eu que estive a fazer. Isto tem um sentimento de pertença da marca muito interessante que cria essa ligação que faça com que cheguemos a uma altura e não ponderamos mesmo [sair do negócio]” (13, LB, F). Neste sentido, há um realce da extensão da sua *identidade* para com a fábrica - “Estava

³ O número e as iniciais representam a codificação de cada caso. O número corresponde ao episódio, as iniciais ao nome da fábrica e, o F ou NF a empresa familiar, ou não-familiar, respetivamente.

a arder tudo... Estava a arder um pouco de nós” (10, T, F) -, na qual existe também uma associação entre o próprio bem-estar com o do negócio - “a nossa prioridade sempre foi a fábrica, e não o nosso bem-estar, mas o bem-estar da fábrica logo o funcionar da fábrica, é o nosso bem estar”(1, CG, F). Destaca-se, ainda, um *orgulho* derivado do sentido de identidade sentido - “já nessa altura acharam que temos de ter orgulho do que são as nossas origens, e dizer que nós somos o licor de Portugal” (13, LB, F).

Através da análise realizada, constatou-se que o tema identidade emergiu sobretudo nas empresas familiares. No entanto, verifica-se que o sentido de *identidade* emerge também nas empresas não familiares com uma conotação mais associada à exigência - “Esta aventura começou depois do 25 de Abril, mudámos de vida, muitas pessoas mudaram de vida e foi por acaso que ouvi falar nesta fábrica. (...) que mais tarde era quase o meu casamento” (12, MA, NF), ou num sentido de recordação - “Espero que a Órbita continue por várias gerações, porque a Órbita e Miralago são duas marcas que fazem parte da história da minha vida desde criança” (11, O, NF).

Transgeracionalidade

Este conceito tende a transmitir todo o processo e sentimentos associados à sucessão da organização para a próxima geração. Os resultados evidenciaram sobretudo a *aprendizagem transgeracional* e o *desejo de continuidade*.

Relativamente à *aprendizagem transgeracional*, os *stakeholders* entrevistados referiram-se sobretudo à *transmissão através do conhecimento* - “Passa de geração em geração, eu ensino aquele que é mais novo, e esse também ensina ao outro que vem a seguir.” (10, T, F); ao *acumular da experiência* dos anos passados - “esta fábrica é o acumular de muita experiência de muitos anos, de um sonho de deixar uma ferramenta nova para os vindouros” (15, RZ, F); à *experiência e vivência direta* ao longo do tempo - “É aquilo que o meu pai fazia, estava habituado a ver” (9, B, F); e à *transmissão de competências mais relacionadas com a gestão* - “Eu nisso não sigo as pisadas do meu pai. (...) Eu deixo-os [filhos] avançar, fazem-me propostas semanais, algumas que me deixam completamente desarmado, mas lá vai” (13, LB, F), “Ia para lá trabalhar no tempo da escola (...) e o meu tio achou que tinha vocação para gerir a parte industrial, e partir daí comecei a trabalhar a sério, até hoje!” (3, PC, F), “A fábrica foi sempre passando de geração em geração, tendo o cuidado de não despachar o capital por muitas pessoas “(6, P, F).

O *desejo de continuidade* emergiu frequentemente associado à *ligação ao passado* - “Pensei sempre nos meus antepassados, nos gestores anteriores. E pensei que eles, provavelmente, também houve alturas que passaram por dificuldades, e se eles conseguiram fazê-la chegar até mim, eu tinha obrigação de fazê-la chegar também aos meus herdeiros” (6, P, F);

“Para mim é uma questão de orgulho muito grande continuar aquilo que os meus pais me deixaram, e gostava que os meus filhos continuassem, e portanto, no fundo, é isto que eu pretendo fazer: melhorar aquilo que me deixaram, e deixar caminho aberto para os outros que cá ficam” (9, B, F).

A *componente afetiva* emergiu transversalmente à *aprendizagem transgeracional* - “Eu não imponho nada a ninguém, mas eu acho que pelo menos um deles já mostrou uma forte inclinação para poder vir a ajudar-nos e a continuar. Ficava contente” (15, RZ, F) e sobretudo ao *desejo de continuidade* - “Com um ato inconsciente, um ato de coração e não da cabeça, eu cheguei à fábrica (...) e disse que ficava com a empresa” (7, AB, F); “Hoje em dia quando olho para este negócio, penso nas minhas filhas e no legado que temos que lhes deixar” (6, P, F); “Espero. Espero que fiquem [família] e que venham rápido trabalhar.” (13, LB, F).

Uma experiência que surgiu associada à *aprendizagem transgeracional* e ao *desejo de continuidade*, espelhando igualmente a *componente afetiva*, foi a *vivência ao longo do crescimento* com a fábrica pontuada pelos participantes como fonte de aprendizagens, conhecimento da fábrica e interiorização de experiências - “O meu pai dizia que 3 meses de férias era muito, e punha-me lá um mês a trabalhar. Primeiro comecei a fazer embalagens, depois os produtos (...)” (3, C, F); “Era quase um ritual passar aqui de manhã, cumprimentar as funcionárias, o meu avô e... passava bastantes vezes aqui na fábrica” (9, B, F); “Nós estamos aqui sentados neste momento devido a essa experiência.” (13, LB, F). Na *vivência ao longo do crescimento*, também o *fator sensorial* marca as memórias dos participantes - “Nós crescemos aqui com os cheiros, barulhos, eu e os meus irmãos, esta paixão vem sempre dentro de nós” (1, CG, F); “Não é só o olfato, são todos os sentidos que contam, é a nossa vida, é a minha vida (...)” (13, LB, F).

A análise dos dados permitiu evidenciar a relação entre *transgeracionalidade* e *identidade* - “A fábrica é como se fosse alguém da família, alguém que cresce connosco” (1, CG, F); “(...) um filho com 3 anos. E já o trago aqui. Sempre que o levo até à escola de manhã, trago-o aqui primeiro para dar beijinho ao avô, para dizer bom dia aos funcionários, e aos

poucos introduzi-lo no mundo Bayard.” (9, B, F); “A minha filha mais velha tem 4 anos e vem muitas vezes à fábrica, e sabe muito bem descrever os processos de fabrico de uma bolacha.” (6, P, F).

Sublinhe-se que o tema transgeracionalidade emergiu com pouca relevância emergiu nas narrativas de *stakeholders* de empresas atualmente não-familiares, sendo apenas de destaque a *passagem de conhecimento técnico*, que prevalece como a aposta destas empresas outrora familiares “As técnicas da pintura, o saber aplicar, a sobreposição, os disfarces, a grossura que se aplica, é igual para mantermos fielmente as proporções que o Bordallo nos deixou.” (4, FBP, NF).

Líder

Os entrevistados evidenciaram, no seu discurso, a interatividade entre a *componente afetiva* e a *componente de gestão*, ambas presentes na sua *atitude resiliente* - “Quando a fábrica começou, éramos uma monarquia, hoje somos uma república, muitas coisas aconteceram e é não desistir” (1, CG, F); “É preciso é persistência e ter gosto pelo serviço. (...) Se não houver insistência morre, eu sou assim todos os dias”; (3, C, F). Note-se que a atitude resiliente também emergiu nas narrativas de líderes de empresas atualmente não familiares - “Não podia desistir. Está difícil e não podia desistir” (12, MA, NF). A importância do *espírito inovador* também se destacou, quer nas empresas familiares, quer nas não familiares - “Tivemos modelos nossos que foram autênticas revoluções no mercado, a minha grande ambição era fazer o que não havia”(11, O, NF); “(...) foi um visionário, fez imensas experiências inovadoras” (1, CG, F).

Os resultados sugerem também a relevância da *preocupação social*, quer no sentido *ecológico ambiental* - “Temos uma fábrica muito verde, superlativamente verde, tivemos cuidado a tudo o que é ecológico, e o que podemos efetivamente melhorar.” (15, RZ, F), quer *com os trabalhadores* - “Esta fábrica vive muito digamos no meio de dar qualidade de vida às pessoas que trabalham cá dentro” (15, RZ, F). Os resultados relativos às empresas não-familiares revelam, embora apenas num caso, que também existe preocupação *a um nível comunitário* - “isto é um serviço público que ela prestou de salvaguarda e de conservação de um património que é de uma região e de um país, (...) ela é de facto uma pessoa que é credora do nosso agradecimento (...) como comunidade e como sociedade temos que lhe agradecer isso.” (12, MA, NF).

A *ligação com os trabalhadores* também se revelou particularmente importante,

emergindo associada à sua valorização - “É por causa deles que nós Topázio somos tidos como uma referência na arte de trabalhar a prata, é o maior ativo que a Topázio tem, é a sua mão-de-obra.” (10, T, F); “Nós temos uma primeira responsabilidade que é para com a nossa equipa” (8, V, F); “É quase como uma segunda família” (9, B, F); “Se hoje em dia, o chá Gorreana está assim, não é só por causa da família mas, sim, dos empregados porque são sempre muitos fiéis (1, CG, F). Ainda a suportar esta ideia, as políticas de recursos humanos tomadas revelam uma primazia pela valorização e bem-estar dos funcionários - “Havia aqui os mineiros, às vezes bebiam bagaço antes de irem para a pedreira e, portanto começou a fornecer café com leite e sanduiche, e rapidamente conseguiu chegar a resultados equilibrados logo no primeiro ano” (16, ELV, F); “Dá-me prazer ver as crianças, facilitar a vida aos funcionários, dando a possibilidade de ter uma creche. E tem outras benesses que gostamos de manter, transporte.” (15, RZ, F). Mesmo em tempos de crise na organização, os funcionários constituíram uma preocupação - “Tentaram reduzir horários de trabalho para continuar a dar emprego às pessoas” (1, CG, F); “O meu avô dizia constantemente ao meu tio, quando ele dizia «Precisamos de produzir mais, não damos vazão às encomendas todas» (...) ele dizia «Mete mais mão-de-obra, há aí tanta gente que precisa de trabalhar, mete mais 1 ou 2 pessoas” (6, P, F)

A *ligação com os trabalhadores* revelou-se particularmente importante nas empresas familiares contrastando com as empresas não-familiares onde esta não emergiu no discurso dos líderes.

O discurso dos líderes enfatiza o *foco na continuidade* em associação com a componente afetiva - “ (...) é meu desejo que isto realmente se perpetue pelo tempo, e acho que se conseguirá” (15, RZ, F); “O futuro é continuar, e dar sequência a estes produtos novos, e projetos novos que temos” (16, ELV, F). Esta temática é comum empresas não-familiares - “*Inshallah* (Se Deus quiser) Não. Vamos para a frente.” (12, MA, NF);

“Esta fábrica é uma fábrica que ultrapassou as famílias que pudessem estar associadas, ultrapassou o tempo, e transformou-se numa marca transversal que é conhecida por todos nós, e acho que olhámos para trás é isso que vemos: a fé, a esperança, a confiança no futuro brilhante, e numa continuação” (14, VA, NF).

Os discursos dos líderes foram transversalmente associados a variados sentimentos, dos quais se destacam quatro: *acreditar, orgulho, sentido de identidade e dedicação*. Com maior expressão, destacou-se o *acreditar* - “Ela tem feito um trabalho notável de salvaguarda, mas também de proatividade, quer dizer, de não baixar os braços e de enfrentar as dificuldades

com muita determinação muita vontade, e acredita muito nisto” (12, MA, NF). Também o *orgulho* é enfatizado - “Quando passo por ourivesarias, e vejo uma peça (nem que seja insignificante) mas que eu sei que é nossa aquilo enche-me de orgulho.” (10, T, F), o qual emerge associado ao *sentido de identidade* - “Este pó entranha-se e vicia-se, de forma a que nos tornemos uma empresa cada vez melhor” (6, P, F) e, à *dedicação* - “Uma fábrica dura tanto tempo quanto uma família se dedica a ela, quando temos paixão por aquilo que fazemos as coisas continuam” (1, CG, F).

Trabalhadores

A análise das narrativas dos participantes sobre os trabalhadores revelou três focos principais: *atitudes*, *competência* e *saliência*.

No que se refere às *atitudes* dos trabalhadores, estas são pontuadas pela *dedicação* bem como pelo *gosto pelo trabalho* - “A empresa só vive porque as pessoas se dedicam a essa empresa com carinho e com paixão” (10, T, F); “Sempre fiz a mesma coisa. Não me canso porque gosto disto (3, C, F); “Fui-me apaixonando a pouco e pouco. Gosto, porque se não gostasse não estava aqui há tanto tempo, já tinha procurado outros horizontes” (12, MA, NF); “[Nunca se fartou deste trabalho?] Nunca. Mas eu sou sincera, gosto daquilo que faço.” (9, B, F). Também o *orgulho* em fazer parte do processo emerge no discurso dos participantes sobre os trabalhadores - “É um orgulho, até às vezes ver na TV aquela bicicleta é nossa. Reconhecê-las. Claro, pelo menos eu digo: Eu pus um parafuso naquela bicicleta” (11, O, NF); “[Tem orgulho?] Sim claro, quando vejo que saíram das minhas mãos” (2, CA, F).

A *competência* técnica dos trabalhadores é também destacada e, por vezes, associada a um *know-how* único - “Muitas vezes pensamos que o chá nasce da planta e da máquina, mas não, nasce do saber da pessoa” (1, CG, F); “Está nas mãos dos artesãos. Para mim são as mãos de prata. São eles que fazem, são eles que sabem” (10, T, F).

Os resultados evidenciam a *saliência* que os trabalhadores têm na empresa, sendo estes identificados como uma das causas do sucesso e também associados à *transgeracionalidade* e à *identidade* à empresa - “É por causa deles que nós Topázio somos tidos como uma referência na arte de trabalhar a prata, é o maior ativo que a topázio tem, é a sua mão-de-obra (10, T, F); “São pessoas que fazem parte da história. Trabalham aqui há mais de 40 anos. São a história da Couto” (3, C, F);

“Queremos ser uma marca feita por pessoas, pessoas com nome, que estão aqui por gerações, que a fizeram por todos os níveis, que trabalharam aqui, que investiram e

enfim foram vidas dedicadas. E nós devemos muito a essas gerações todas (5, R, F).

Relação com o Meio

A *relação com o meio* surgiu associada à *relação com os concorrentes*, sendo enfatizadas *estratégias de competição* - “O mundo que é global e que há tanta fábrica de conserva, e tanta concorrência... é necessário ser diferente, e ser melhor.” (15, RZ, F); “A Renova é líder em várias categorias. A forma como nós tentamos posicionar-nos, é fazer aquilo que os outros não conseguem fazer” (5, R, F); “Os meus concorrentes quando fazem rebuçados peitorais juntam anis, diversos aromas para ter um sabor parecido com o nosso mas é muito difícil imitar porque é um produto natural e como não consegue fazer igual, o consumidor quando prova uma vez ou outra «Ah... isto não é a mesma coisa» (9, B, F); “A VA sempre foi uma fábrica que apostou em qualidade, e não entra em competição com um produto de menor qualidade, vindo de outras partes do mundo.” (14, VA, NF). Emergiu ainda a *relação com a comunidade* marcada por afeto e proximidade - “As pessoas tinham uma relação de quase um vínculo com esta família, isto porque, encontraram aqui um posto de trabalho, se fosse preciso batiam aqui e encontravam um posto de trabalho” (1, CG, F); “Acho muito bonito as pessoas sentirem-se ligadas à sua terra por estas coisas bonitas e por esta produção única, e que se conseguiu manter ao longo de tanto tempo e de condições tão adversas” (6, P, F). As referências à *relação com os clientes* revelaram sobretudo a importância de tradições portuguesas - “A Bordallo é ícone da cultura nacional. Há peças que os turistas querem levar porque reflete a cultura portuguesa (4, FBP, NF)”; “Para muita gente, os bombons Arcádia eram uma lembrança do Porto. Quem vinha ao Porto, o que levava para a família era uma caixa de bombons arcádia. Era uma tradição” (2, CA, F); “A Órbita é uma marca familiar a várias gerações de portugueses que começaram a pedalar em bicicletas da Órbita” (11, O, NF). A estratégia de *continuidade dos produtos* permite reforçar a confiança dos clientes - “Pela imagem da marca, porque é uma imagem com quase 70 anos de mercado, passando de geração em geração, isso desperta confiança no consumidor. As pessoas provam o produto, gostam e sentem algum alívio quando o consomem” (9, B, F).

Dificuldades

A análise das diferentes entrevistas revelou que onze das organizações experienciaram momentos de *crise*, decorrentes de *fatores externos* como o 25 de Abril - “25 de Abril, toda a

produção guardada num armazém em Lisboa e perderam toda a produção” (1, CG, F); “Crescemos, crescemos até ao 25 de Abril” (6, P, F), de modificações no mercado - “O consumo mudou e muito de repente. As pessoas deixaram de ir aqui à baixa fazer compras, começaram a ir a centros comerciais, houve a descentralização do comércio, de serviços, e as coisas começaram a desaparecer aqui do centro” (2, CA, F); “O início [da época menos áurea] começou em 1974 e nos anos 80/90 com a adesão à união europeia, a entrada da grande distribuição, entrada de produtos estrangeiros similares e foi aí que começaram as grandes dificuldades da empresa” (7, AB, F) -, e de fatores internos relacionados principalmente com a gestão familiar - “Decidimos que o melhor, já na 4ª geração, era passar a SA. Embora mantendo na mesma na família (10, T, F); “É difícil. (...) Porque cada geração que passa, são mais... as empresas ficam muito “populizadas”, começam a ter muitos donos, é preciso nós sabermos deixar isto aos próximos (16, ELV, F) - e com diferentes visões das gerações “[Foi despedido três vezes pelo seu avô]. Sim sim, pelo menos... São três gerações numa sala a gerir um negócio com visões muito diferentes. (13, LB, F).

Estas dificuldades também se encontraram nas empresas não familiares, sendo que, num dos casos, foi a razão de a mesma ter mudado o seu estilo de gestão - “Não era estragar a empresa, antes pelo contrário era fazê-la crescer, e acho que percebeu que a empresa tinha de dar uma volta. E já era impossível ser feito pela família, tinha de entrar sangue novo” (11, O, NF).

Processo de Gestão

O *processo de gestão* incluiu sobretudo relatos relativos à *esfera estratégica* e os *motivos que as desencadearam*. O principal motivo transversalmente subjacente à esfera estratégica foi o *desejo de continuidade* em associação com o *desejo de crescimento* futuro - “Esperemos que vão dar origem a mais emprego, a mais fábrica. Portanto, continuamos com o que fazemos e vamos tentar fazer mais” (16, ELV, F); “Vejo com mais produtos, vejo a crescer” (3, C, F).

Face a *adversidades*, a postura estratégica que mais frequentemente emergiu foi o *arriscar*, evidenciando a opção por padrões não apenas de continuidade mas também de mudança - “Decidimos pegar neste espaço, sem gastar muito dinheiro, e resolvemos abrir uma loja só com os nossos produtos, e com um receio enorme, como é óbvio” (2, CA, F); “E porque não contrariar aquilo que as pessoas estão habituadas? E porque não fazer algo diferente?” (5, R, F).

Ainda na *esfera estratégica*, a *internacionalização* associada sobretudo à *exportação dos produtos* foi muito sublinhada como forte benefício “Vendemos em mais de 60 países. (...) Mas ainda assim são muitos” (5, R, F); “Nós exportamos cerca de 95% da nossa produção atualmente” (16, ELV, F); “Começou a internacionalizar a empresa com a criação de novas marcas, metia-se em aviões e ia a caminho do mundo vender conservas” (15, R, F). Também o *investimento no negócio* surgiu como estratégia relevante - “Investir em equipamento, ter melhor tecnologia, melhor qualidade, não deixar cair a marca (9, V, F); “A fama também se deve muito à publicidade, algo que a empresa sempre investiu” (3, C, F).

Relativamente às estratégias focadas no *produto*, os resultados indiciam uma clara tendência para um equilíbrio entre continuidade e mudança, ou seja, para *innovar mantendo a imagem-marca*, tanto nas empresas familiares como nas não-familiares. Assim, as narrativas relativas às *estratégias focadas no produto* emergiram também em forte associação com a *identidade e transgeracionalidade* - “Nestes toques de novidade, de atrevimento, vai inspirar-se sempre no passado. E partindo do que temos e de forma natural, sem inventar coisas que não façam parte do imaginário desta empresa” (7, AB, F); “As imagens modernas, mas com um visual antigo. Foi um sucesso de vendas. A recuperação da lata tradicional da Paupério” (6, P, F); “Eu acho que nós nas nossas bicicletas sim é o que se tem vindo a fazer, vamos buscar um bocadinho de modernidade, mas juntar os dois aspetos” (11, O, NF). No âmbito das *estratégias focadas no produto*, constatou-se, ainda, a associação da *ligação ao passado/cultura* com a *relação com a comunidade* e com a *relação com os clientes* - “Tentamos buscar valor aos nossos produtos, e pôr valor neles, com uma história por trás, com autenticidade por trás. Foi talvez a melhor decisão” (7, AB, F); “Pela imagem da marca, porque é uma imagem com quase 70 anos de mercado, passando de geração em geração, isso desperta confiança no consumidor” (9, B, F), “As técnicas da pintura, o saber aplicar, a sobreposição, os disfarces, a grossura que se aplica, é igual para mantermos fielmente as proporções que o Bordallo nos deixou.” (4,FBP, NF). Os resultados mostram também a importância estratégica de apostar na *diversidade de produtos* - “Para qualquer coisa 270 variantes de produto” (11, O, NF), “Nós hoje fazemos mais de 30 variedades” (6, P, F) -, no *fabricao completo de produtos*, na *qualidade dos produtos* e na manutenção da sua *unicidade* - “Cada peça é única. Por mais que eu faça uma manta nunca sai igual” (12, MA, NF); “(...) muito difícil imitar porque é um produto natural e como não consegue fazer igual, o consumidor quando prova uma vez ou outra «Ah, isto não é a mesma coisa»” (9, B, F).

Discussão

O presente estudo teve como principal objetivo explorar e compreender trajetórias de sucesso em empresas familiares, utilizando como quadro conceptual o modelo AMIGO (Análise Multifacetada para a Intervenção e Gestão das Organizações) de Peiró (1999).

Facetas Paradigmáticas e Estratégicas: Cultura, Identidade e Transgeracionalidade

Partindo das facetas paradigmáticas, a cultura organizacional, segundo uma interpretação social-construtivista é um contexto onde a identidade organizacional é gerada (Jo Hatch & Schultz, 1997). A identidade organizacional refere-se ao grau no qual um membro da organização se define pelos mesmos atributos que acredita serem os que definem a organização (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Ao analisar os resultados emergiram alguns pilares baseados nas associações existentes entre as várias temáticas. Assim, após exploração dos resultados foi perceptível a evidência que, nas empresas-alvo do presente estudo, a *identidade-pertença* constitui um pilar ao longo do seu percurso, transversal às facetas *soft* e *hard*, sendo vivenciada pelos vários *stakeholders* das organizações. Este pilar emergiu a partir da percepção dos *stakeholders* de uma extensão de si mesmos para a organização, considerando-a parte de si e, dessa forma, tendo um forte impacto tanto na sua motivação como na satisfação com o trabalho, remetendo para uma forte identidade organizacional. Tal pode ser explicado pela forte interseção existente entre a identidade familiar e a identidade organizacional que é uma das características destas organizações (Zellweger, Eddleston, & Kellermanns, 2010), levando a um efeito de *spill over*⁴ da essência familiar para a organização. Esta interseção leva a um alinhamento entre os objetivos pessoais e os organizacionais, conjugado com o apego emocional, constituindo um elo entre os participantes e a organização. Este efeito é bastante saliente nos resultados através da preocupação com o bem-estar da organização e da personificação da mesma como um familiar ou parte de si. Verificou-se, ainda, que o sentido de identidade emergiu como uma construção transgeracional, estendendo-se desde o passado às gerações vindouras. Origina-se pela transmissão de identidade do fundador para a organização, verificando-se, posteriormente, um processo bidirecional de influência entre a identidade estabelecida na empresa e a identidade familiar (Wielsma & Brunninge, 2019). A integração das identidades num contínuo tem algumas implicações em diferentes facetas do modelo AMIGO, sendo uma delas a cultura organizacional. Estas são visíveis através da

⁴ Efeito de transmissão de componentes características do contexto familiar para o contexto de trabalho de forma recíproca (Bakker, Demerouti & Burke, 2009)

presença de artefactos referentes ao fundador, uma atmosfera mais informal e familiar, um forte comprometimento aos valores familiares, como também presença de *free cross-realm talk*⁵ (Sundaramurthy & Kreiner, 2008).

Todavia, no discurso dos participantes, há também referências a um sentimento de pertença à organização, o qual é desenvolvido pela proximidade quotidiana existente e desenvolvido ao longo da sua vida. Caracteriza-se por estar associado ao aspeto emocional de pertença, tendo sido descrito por Nicholson e Björnberg (2008) como *emotional owernship*⁶, traduzindo a associação de apego entre a família e o seu negócio familiar. O *emotional owernship* é desenvolvido precocemente a partir da inserção da criança no ambiente da empresa familiar, promovendo uma ligação especial com a mesma (Björnberg & Nicholson, 2012), como reportado por vários dos participantes do presente estudo.

Um aspeto interessante é o facto de o pilar *identidade-pertença* ser experienciado pelos diversos *stakeholders*. Tal pode sugerir que a identidade resultante da sobreposição da identidade familiar com a organizacional constitui um benefício para os vários *stakeholders* (Donnelley, 1988). Os resultados revelam que o sentido de identidade à organização não se circunscreve apenas a membros da família mas também aos colaboradores e, até, à comunidade envolvente. As estreitas ligações existentes entre os membros da família e os trabalhadores, bem como o ambiente mais familiar desenvolvido nestas empresas, estão associados a uma maior lealdade para com a organização (Ward, 1988) mas também a uma forte identificação e envolvimento, ao desejo de continuar na organização e, ainda, a comportamentos de cidadania organizacional positivos, sugerindo elevado um *compromisso organizacional afetivo* (Meyer & Allen, 1991), o qual é também evidente nos resultados. As narrativas dos colaboradores não-familiares do presente estudo mostraram que o apego emocional se deve sobretudo aos longos anos de trabalho na fábrica e ao espírito familiar vivido na empresa. Há também evidências de uma relação positiva entre o *compromisso afetivo* e o *psychological owernship*⁷ (Bernhard & O'Driscoll, 2011; Mayhew, Ashkanasy, Bramble, & Gardner). A última traduz um sentimento de posse da organização, ainda que apenas de foro emocional, sentido como uma extensão do *self* (Dittmar, 1992), como referido pelos vários colaboradores nas organizações familiares.

⁵ Ocorre quando um indivíduo se envolve em conversas sobre aspetos de um domínio particular de sua vida, como o trabalho, com indivíduos de outro domínio, como família.

⁶ Optei por não traduzir pela razão de não existir termo em português que considere adequado

⁷ Optei por não traduzir pela razão de não existir termo em português que considere adequado

Assim, pode identificar-se este pilar *identidade-pertença* como uma força motriz para a continuação das famílias (e colaboradores) na organização, permitindo criar uma sensação de unidade e destino compartilhado pelos membros da família (e colaboradores), levando-os a ver o cumprimento das obrigações da organização como fonte de orgulho (Sundaramurthy & Kreiner, 2008), o que é, aliás, muito saliente nos resultados do presente estudo.

Constatou-se, a partir dos resultados que, pelo facto de serem empresas familiares, um dos seus valores centrais assenta na *transgeracionalidade* – pilar que representa o processo de envolvimento das novas gerações no negócio da família. O valor sentimental associado a estas empresas leva ao desejo que a mesma permaneça no seio familiar (Barnes & Hershon, 1976), o qual exerce um papel vital na sua continuidade (Bracci and Vagnoni, 2011; Cabrera-Suárez, Saá-Pérez e García-Almeida, 2001; Daspit, Holt, Chrisman, & Long, 2015). De acordo com os resultados, é evidente a presença deste pilar transgeracional, numa dimensão cíclica, apoiando-se tanto no *desejo da continuidade* como na *aprendizagem transgeracional*. Através das narrativas dos participantes, podemos aferir que a sua vivência na fábrica ao longo do seu crescimento, como também a presença em momentos de tomada de decisão influenciaram o seu percurso, levando-os ao desejo de repetir tais padrões com a sua descendência. Esta ideia é coincidente com a de Lambrecht (2005), que acredita na transgeracionalidade como um processo contínuo ao longo da vida. O mesmo inicia-se pela recordação dos antepassados e da herança chegada até aos mesmos, gerando, nos novos donos, não só uma obrigação de não-desistência, como de a fazer chegar até às novas gerações. Como se apresenta nos resultados, *o desejo de continuidade* é partilhado por todos os casos em que se mantêm familiares onde, em prol do mesmo, se fomenta uma inclusão da próxima geração no ambiente da organização. Defendem que há uma aprendizagem e uma experiência que lhes permite conhecer o negócio “por dentro” e, assim, ter uma ligação diferente com a fábrica, as quais se tornam determinantes para o seu futuro na organização (Gallo, 2002).

É de sublinhar a clara interação entre o pilar *identidade-pertença* e o da transgeracionalidade, como evidenciado nos resultados. O processo de sucessão encontra-se ligado à criação do sentido de *identidade-pertença* à fábrica, através da presença do negócio no contexto familiar, constituindo um legado (Hammond, Pearson, & Holt, 2016) gerador de *emotional owernship* (Nicholson & Björnberg, 2008), o qual irá ter um papel relevante na continuidade da identidade das gerações futuras, bem como na sua participação na organização familiar.

Em suma, verifica-se uma clara relevância da faceta transgeracional, induzindo

dimensões bastante específicas e associadas apenas a este tipo de empresas na cultura organizacional, visto que as fronteiras entre família vs. organização não são estanques, existindo um *spill over* constante do contexto de um no outro, devido à permeabilidade e flexibilidade das barreiras familiar e organizacionais (Sundaramurthy & Kreiner, 2008). Posto isto, salienta-se a necessidade de se considerar com maior relevo o nível da transgeracionalidade presente na cultura destas organizações, pelas suas implicações ao nível familiar, no sistema de trabalho e gestão de capital social. A componente afetiva presente faz com que este tipo de organização se destaque das restantes, pela dominância de uma gestão afetiva também visível nas políticas de recursos humanos, sendo este aspeto mais evidente pelo apoio dos resultados que revelam que estas componentes não se encontram presentes nas empresas não-familiares.

Facetas Soft: Direção, Equipas e Pessoas

De acordo com o modelo AMIGO (Peiró, 1999), as facetas paradigmáticas e estratégicas enquadram as restantes facetas (*soft* e *hard*), nomeadamente a forma como os recursos humanos são geridos e as respostas a tal gestão. A postura do líder assume, pois, um papel decisivo na história da organização, não só pela gestão a nível do capital social mas também a nível de decisões estratégicas que influenciam todo o sistema de trabalho.

No presente estudo, a afetividade do líder emergiu como um pilar de destaque, tornando evidente, na sua liderança, a relevância da dualidade interativa entre a vertente afetiva e a vertente de gestão, remetendo-nos para a faceta da direção. Este resultado é corroborado pela literatura, na medida em que a ligação emocional do líder ao sucesso ou fracasso da empresa conduz a uma dualidade ao nível das suas funções (Caspersz e Thomas, 2015).

De acordo com Aldrich, Renzulli e Langton (1998), quando as competências de gestão do líder se revelam insuficientes, as afetivas, nomeadamente a sua dedicação e comprometimento, podem ter um efeito compensatório. Os resultados da análise qualitativa sublinham a associação do discurso dos líderes a um conjunto de sentimentos reveladores do seu comprometimento afetivo - acreditar, orgulho, dedicação e sentido de identidade – essenciais na sua atitude resiliente face a adversidades e fracassos, apoiado também no *desejo de continuidade*.

Para além da gestão do foro familiar na organização, uma das responsabilidades realçadas pelos líderes foi para com os seus colaboradores, validando o impacto da vertente afetiva e suas implicações na gestão deste capital social (Kiel & Watson, 2009). Os resultados

evidenciaram que os trabalhadores são vivenciados pelo líder como “parte da família” e que, por sua vez, os trabalhadores experienciam o ambiente vivido na fábrica como “familiar”, caracterizado por proximidade e entreaajuda, sugerindo uma gestão marcada pela preocupação com o bem-estar dos mesmos. Verificou-se, também, o realce da importância dos mesmos para o negócio não só pelas suas capacidades técnicas mas também pelas atitudes demonstradas em que há um “vestir da camisola”. O tipo de liderança aqui presente é congruente com a ideia de uma liderança positiva, na qual há o reconhecimento dos pontos fortes dos colaboradores e o encorajamento para fazer uso dos mesmos (Cameron, 2012). Segundo Luthans & Jensen (2002), a positividade na liderança encontra-se associada à melhoria do contexto organizacional (Luthans & Jensen, 2002), sugerindo o desenvolvimento do compromisso afetivo. Esta também é marcada pelas políticas de recursos humanos adotadas, as quais apresentavam um lado mais humanista, valorizando objetivos não-financeiros e dando primazia ao bem-estar dos colaboradores.

Numa análise aos casos não-familiares, esta saliência dos colaboradores não se observou. Tal não implica que não haja uma valorização dos mesmos, porém, a não promoção de um ambiente familiar, com uma liderança motivada por fatores, que não o emocional, poderá levar a um que haja distinção de outras componentes nas suas narrativas, como técnicas de produção, resultados financeiros.

Facetas *Hard*: Sistema de Trabalho e Tecnologia na Estratégia

Nos vários relatos, verificou-se que todas as empresas-alvo tiveram algum momento de crise e/ou maior dificuldade acrescida, quer por motivos externos, quer por motivos internos. Foi também no trajeto de superação da crise que surgiram algumas estratégias mais determinantes para o sucesso. Como anteriormente realçado, a *familiness* leva a que estas organizações possuam características únicas, incluindo a sua forma única de trabalho com o seu *know-how* ou tecnologia singular, levando-as muitas vezes a serem conservadoras e resistentes à mudança (Hall, Melin, & Nordqvist, 2001). No presente estudo, constatou-se que as adversidades levaram a que as empresas adotassem uma postura empreendedora, levando à emergência do pilar – *processo de gestão*. Uma vez mais, é sublinhada a postura do líder e a sua atitude resiliente para recuperar da adversidade (Norman, Luthans, & Luthans, 2005), escolhendo *arriscar* nas suas tomadas de decisão. Um dos exemplos mais evidentes foi a dualidade apresentada entre a tradição vs. inovação na gestão do produto. A confiança por parte dos clientes é assegurada pelo conhecimento do produto, pela fama da organização e pela sua

longa existência (Cabrera-Suárez, Saá-Pérez e García-Almeida, 2001), porém, é também necessário ajustar o produto às necessidades do mercado atual. A estratégia de reinvenção dos produtos, mantendo a essência e qualidade associada à marca, surgiu como maior aposta aquando da superação de adversidades face ao mercado. Esta é também apoiada pela literatura como uma das estratégias mais utilizadas pelas empresas familiares, de forma a assegurar a preservação da tradição, pois é um dos recursos únicos e distintivos das outras empresas (De Massis, Frattini, Kotlar, Petruzzelli & Wright, 2016). O facto adicional dos produtos serem, em parte, associados à cultura portuguesa e significativos nesse sentido para os clientes foi também uma das razões para a aposta nesta estratégia. No entanto, este foi dos poucos resultados comuns tanto às empresas familiares, como às não-familiares. Tal deve-se ao facto de o fator distintivo das organizações não-familiares no mercado continuar, também, a ser a sua *tecnologia* idiossincrática e a sua antiguidade. Devido à sua origem ter sido inicialmente como familiar, é no produto e seu método de execução onde a influência do fundador ainda se encontra presente atualmente, estando no âmago da fama da marca.

Além do fator cultural e afetivo, o aumento da diversidade do produto foi também adotado como estratégia, de forma a conseguir chegar a mais nichos do mercado. Uma decisão crucial para estas organizações foi a expansão do seu produto a mercados internacionais. Quando confrontados por mudanças externas como mudanças no mercado, esta torna-se perto de indispensável, revelando também um *investimento no negócio*.

Assim, esta atitude empreendedora, tanto por parte das empresas familiares, como não-familiares está associada à sua superação no momento de crise, podendo ser vista como um recurso estratégico. Naturalmente, esta atitude empreendedora encontra-se positivamente relacionada com a proatividade e a inovação (Naldi, Nordqvist, Sjöberg, Wiklund, 2007), características também evidenciadas nos resultados relativos à postura do líder.

Padrão Evolutivo

Finalmente, considerando os pilares emergentes, assim como as facetas associadas, verifica-se que existem elementos comuns nos percursos evolutivos de cada organização. Destaca-se a componente afetiva motivada pela transgeracionalidade presente nestas empresas. Esta afeta não só ao nível motivacional os diferentes *stakeholders*, como também a posição estratégica da organização. A integração da identidade familiar e da organização fornece uma base para as organizações desenvolverem um *set* único de dinâmicas comportamentais como uma maior coesão e uma visão estratégica compartilhada, sendo estas características valiosas

num mercado dinâmico (Sundaramurthy & Kreiner, 2008). Assim, ainda que não se possa traçar um padrão comum que garanta o sucesso de todas as organizações, considerando os dados reunidos através da análise das entrevistas e da literatura revista, apresenta-se, na Figura 1, um esquema que pretende representar as facetas, assim como os pilares emergentes que tiveram preponderância nos casos analisados e, desta forma, poderão ser utilizados como pistas na gestão de empresas familiares.

Desta forma: a transgeracionalidade (1) é transversal a todas as facetas e, por essa razão, influencia todo o processo de ajustamento; este inicia-se pela integração da identidade familiar e organizacional na cultura organizacional (2) bem como na faceta da direção (3), originando uma dimensão afetiva e uma liderança positiva; a direção, por sua vez, influencia a faceta das pessoas e equipas (4), gerando um compromisso afetivo e *psychological ownership* e condiciona também a estratégia (5), conduzindo a uma componente comportamental de arriscar e, ao nível de gestão de mercados, à internacionalização do produto; por fim, a gestão do produto (6) tem com base a dualidade tradição vs. inovação com atenção aos aspetos afetivos, mantendo a qualidade e a sua unicidade que, de forma conjugada, conduz a um percurso evolutivo (7) destas organizações, permitindo enfrentar períodos menos favoráveis.

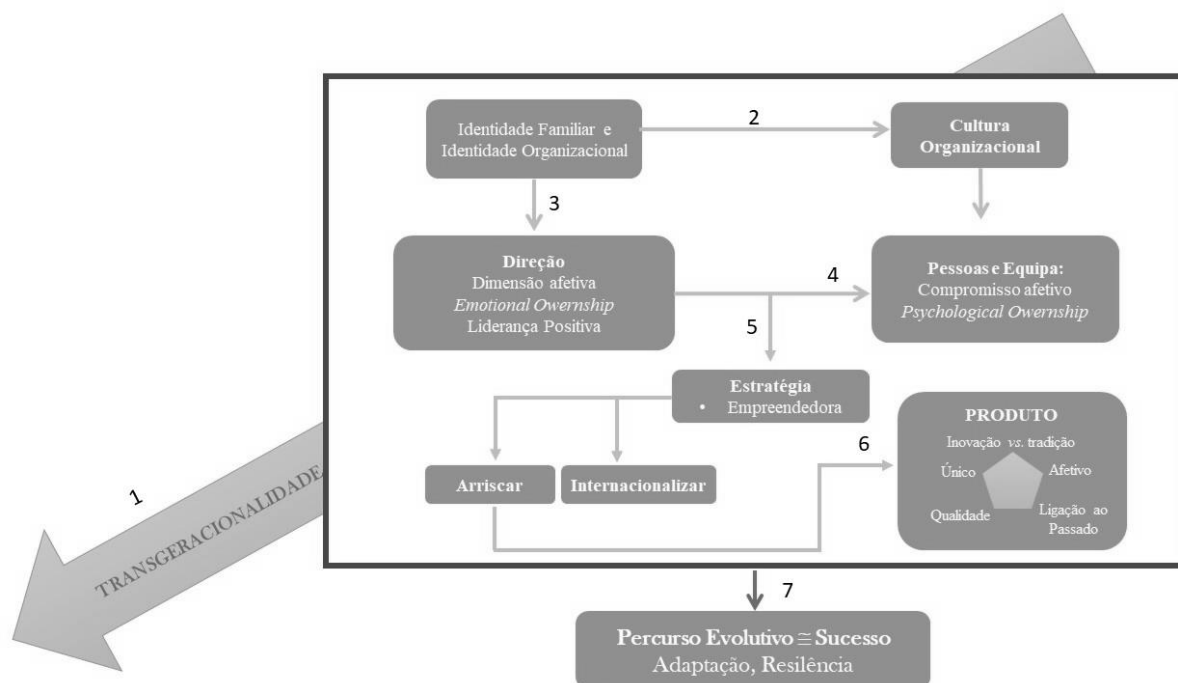


Figura 2. Pilares e Facetas Emergentes no Percurso Evolutivo de Empresas Familiares

Limitações e Contributos para a Investigação

Como em qualquer estudo, o presente não está isento de limitações, as quais devem ser reconhecidas. Como referido na metodologia, a amostra da presente dissertação é composta pelo conjunto de episódios e suas respetivas entrevistas do programa televisivos *Fabrico Nacional* do canal RTP1. Assim sendo, a amostra recolhida não sofreu qualquer tipo de definição à *priori* por parte dos investigadores, nomeadamente os objetivos, a seleção dos participantes e guião de entrevista, significando, pois, que a recolha de dados foi independente da conceptualização da investigação.

O número reduzido de episódios e de dados condicionou a exploração de algumas temáticas, impedindo um nível de maior profundidade de alguns aspetos, o que apenas será possível com a realização de novas entrevistas. Ainda relativamente à amostra, a mesma apenas incluiu casos que apresentam sucesso atualmente e, maioritariamente, empresas que se mantêm familiares desde a sua origem. Apenas três empresas mudaram a sua gestão para não familiar, o que nos levou a considerá-las como casos contrastantes. Embora sejam em número reduzido, estes casos contrastantes permitem a emergência de pistas de análise em estudos futuros com propósitos comparativos.

Contudo, acreditamos que este estudo contribui para um aprofundamento do conhecimento científico sobre os processos associados a trajetórias adaptativas em empresas familiares, uma vez que a análise incidiu no discurso de importantes *stakeholders* das várias organizações que estiveram presentes e/ou contribuíram na construção deste percurso. Acresce, ainda, o contributo para a reflexão, adaptação e utilização do modelo AMIGO aquando de análises a empresas familiares. Assim, o presente estudo permitiu destacar pilares que emergiram como sendo mais impactantes em trajetórias adaptativas deste tipo de empresas.

Para uma melhor compreensão do tema em estudos futuros, seria de considerar aumentar o número e a diversidade da amostra, bem como realizar estudos comparativos com a finalidade de efetuar uma exploração mais aprofundada de diferentes conceitos. Seria também de interesse a realização de estudos longitudinais mistos que permitissem a observação de padrões e processos ao longo do tempo e não apenas numa perspetiva retrospectiva. Tais estudos permitiriam a compreensão aprofundada de pilares centrais como a identidade e a transgeracionalidade.

Implicações para a Gestão de Recursos Humanos

Acreditamos que o presente estudo constitui um contributo para a reflexão sobre gestão de recursos humanos pela exploração de temáticas de grande interesse para a mesma. O estudo da mudança organizacional, particularmente no contexto das empresas familiares, é especialmente relevante pela sua vasta existência nas economias mundiais, e, também, pelo tema nodal que é a mudança.

Desta forma e através do presente estudo, destacamos a importância da transgeracionalidade como base para potencializar diferentes recursos emocionais e comportamentais que acreditamos serem importantes no âmbito da gestão. O *emotional owernship* é um construto importante no contexto familiar e também um fator crítico tanto na coesão organizacional como na cultura organizacional (Björnberg & Nicholson, 2012), promovendo uma liderança mais afetiva. Dessa forma, acreditamos que investir na sua “construção”, poderá, posteriormente, conduzir a uma liderança positiva na qual se fomentam atitudes e comportamentos criadores de valor, essenciais para garantir uma prosperidade a longo-prazo (Chua, Chrisman, & Steier, 2003).

Ao nível dos colaboradores, medidas que aumentem o *psychological owernship* devem ser tomadas, tendo em conta que alguns estudos evidenciam a sua relação com a satisfação no trabalho e compromisso organizacional (Dyne & Pierce, 2004), revelando-se elementos-chave para uma força de trabalho leal e satisfeita.

A um nível estratégico, as empresas familiares não devem tentar eliminar as suas raízes no processo de inovação mas, sim, saber conjugar o passado, presente e futuro de modo a ser possível atender às necessidades do mercado atual (Zellweger, Nason & Nordqvist, 2012). Assim, a estratégia de inovação de produtos através da tradição deverá ser uma forte aposta por parte destas organizações.

Por fim, em futuras análises de mudança em organizações familiares, utilizando como quadro conceptual o modelo AMIGO, dever-se-á se ter em conta a dimensão da transgeracionalidade não só referente ao processo de sucessão, mas também enquanto elemento central da cultura organizacional.

Conclusão

Em suma, é possível observar que tanto as empresas familiares (EF), como as empresas não-familiares (ENF) ainda partilham semelhanças. Dado que, todas as empresas no presente estudo tiveram o seu início como empresas-familiares e ainda o foram durante alguns anos, deixou nas mesmas vestígios característicos dessa época. Começa-se por destacar o líder e a sua postura. Verificou-se que, a atitude resiliente em resposta a períodos difíceis, aliada ao desejo de continuidade se encontra presente tanto nas EF como nas ENF. No entanto, o desejo de continuidade assenta em diferentes bases, sendo que nas EF numa perspetiva de continuidade e crescimento dentro da família, enquanto que, nas ENF este desejo de continuidade é focado num crescimento estrutural e económico.

No plano dos trabalhadores, a sua envolvimento e gosto para com o seu trabalho, em ambos os casos, deve-se à sua longa permanência na empresa. Também no plano de relação com o meio envolvente, apresenta-se semelhanças ao nível estratégico. Tais como a obtenção de distinção perante os seus concorrentes, como a preservação de uma boa relação entre a empresa e a comunidade demonstrado uma preocupação com a mesma.

Por fim, ainda no plano de semelhanças encontra-se o método de gestão do produto. Tanto nas EF, como nas ENF, existe o reconhecimento da sua ligação ao passado como ponto forte. Desta forma, a reinterpretação da tradição ao nível do produto aliado a um resgatar do património cultural português, permitiu a sua recolocação no mercado.

No entanto, podemos destacar de forma exclusiva nas empresas familiares, a dimensão da transgeracionalidade. Esta impulsiona a vertente humana que impacta todas as restantes facetas da organização. O enquadramento da vida familiar no negócio e *vice-versa* e, posterior, integração de identidades, que devido à permeabilidade e flexibilidade das barreiras identitárias acaba por ter a sua influência na cultura organizacional, influenciado o cerne da organização e *stakeholders*. A postura do líder, revela-se para além de resiliente com uma forte tendência para o plano afetivo. Esta é visível não só na sua ligação para com a fábrica e sentimentos associados à mesma, como também com os seus colaboradores, salientando o relevo destes para o sucesso da empresa. As políticas de *RH* implementadas e o sentido familiar criado desenvolve também um sentimento de pertença nos colaboradores, promovendo a sua ligação à fábrica. A dimensão afetiva tem, ainda implicações ao nível da integração das novas gerações. Esta não só é determinada pela experiência dos seus antecessores, como motivada pelo desejo de continuidade para que o legado de família perdure. Existe assim “atos inconscientes, que vêm do coração” que são o gatilho para transformar uma organização inteira.

Referências Bibliográficas

- Aldrich, H., Renzulli, L. A., & Langton, N. (1998). Passing on privilege: Resources provided by self-employed parents to their self-employed children. *Research in social stratification and mobility*, 16, 291-318. doi: 10.1.1.336.434
- Astrachan, C. B., & Botero, I. C. (2018). "We are a family firm". *Journal of Family Business Management*, 8(1), 2–21. doi: 10.1108/JFBM-01-2017-0002
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Burke, R. (2009). Workaholism and relationship quality: A spillover-crossover perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 23. doi: 10.1037/a0013290
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114. Retirado de: <https://static1.squarespace.com/static/5a6177481f318d1d719c453b/t/5a932d1341920295936b67ce/1519594771787/Transferring+Power+in+The+Family+Business.pdf>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Bernhard, F., & O'Driscoll, M. P. (2011). Psychological ownership in small family-owned businesses: Leadership style and nonfamily-employees' work attitudes and behaviors. *Group & Organization Management*, 36(3), 345-384. doi: 10.1177/1059601111402684
- Birks, M., & Millls, J. (2011). *Grounded theory - A practical guide*. London: Sage Publications Ltd.

- Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2012). Emotional ownership: The next generation's relationship with the family firm. *Family Business Review*, 25(4), 374-390. doi: 10.1177/0894486511432471
- Blombäck, A., & Brunninge, O. (2013). The dual opening to brand heritage in family businesses. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(3), 327-346. doi: 10.1108/CCIJ-01-2012-0010
- Bracci, E. and Vagnoni, E. (2011), "Understanding small family business succession in a knowledge management perspective". *The IUP Journal of Knowledge Management*, 9(1), 7-26. Retirado de https://www.researchgate.net/publication/228271326_Understanding_Small_Family_Business_Succession_in_a_Knowledge_Management_Perspective
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Cabrera - Suárez, K., De Saá - Pérez, P., & García - Almeida, D. (2001). The succession process from a resource - and knowledge - based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-48. doi: 10.1111/j.1741-6248.2001.00037
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership strategies for extraordinary performance*. San Francisco, CA: Berrett Koehler.
- Caspersz, D., & Thomas, J. (2015). Developing positivity in family business leaders. *Family Business Review*, 28(1), 60-75. doi: 10.1177/0894486513505641
- Chambel, M. J. & Peiró, J. M. (2000). A cultura e a mudança estratégica nas organizações: o modelo amigo na análise de oito estudos de caso. *Revista Psychologica*, 23, 131-163

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 555-575. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00098
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Steier, L. P. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 331-338. doi: 10.1111/1540-8520.00012
- Daly, K. J. (2007). *Qualitative methods for family studies & human development*. London: Sage Publications Ltd.
- Daspit, J.J., Holt, D.T., Chrisman, J.J. and Long, R.G. (2015). "Examining family firm succession from a social exchange perspective: a multiphase, multistakeholder review", *Family Business Review*, 29(1), 44-64. doi: 10.1177/0894486515599688
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116. doi: 10.5465/amp.2015.0017
- Dittmar, H. (1992). *The social psychology of material possessions: To have is to be*. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
- Donnelley, R. G. (1988). The family business. *Family Business Review*, 1(4), 427-445.
- Retirado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.857.1483&rep=rep1&type=pdf>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263. doi: 10.2307/2393235

- Dyer, W. G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family business review*, 19(4), 253-273. doi: 10.1111/j.1741-6248.2006.00074
- Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802. doi: 10.1111/j.1540-6520.2006.00151
- van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 439-459. doi: 10.1002/job.249
- Gallo, M. (2002). *Evolución hacia una empresa familiar y multinacional*. Seminario presentado na Universidad de Alicante. Departamento de Organización de Empresas.
- Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family business review*, 14(3), 193-208. doi: 10.1111/j.1741-6248.2001.00193
- Hammond, N. L., Pearson, A. W., & Holt, D. T. (2016). The quagmire of legacy in family firms: Definition and implications of family and family firm legacy orientations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(6), 1209-1231. doi: 10.1111/etap.12241
- Jo Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*, 31(5/6), 356-365. Retirado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/43df/33ce477479dd5b2454a14925aa3451d5748e.pdf>
- Kiel, L. D., & Watson, D. J. (2009). Affective leadership and emotional labor: A view from the local level. *Public Administration Review*, 69(1), 21-24. doi: 10.1111/j.1540-6210.2008.01936

- Kota, H.B., & Singh, R. (2016). Comparative analysis of family businesses with non-family businesses: Empirical evidence from India. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 29-41. doi: :10.5937/sjm11-9165
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model. *Family business review*, 18(4), 267-282. doi: 10.1111/j.1741-6248.2005.00048
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational dynamics*, 12(1), 39-46.
- Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human resource development review*, 1(3), 304-322. doi: 10.1016/0090-2616(83)90025-6
- Maguire, M., & Delahunt, B. (2017). Doing a thematic analysis: A practical, step-by-step guide for learning and teaching scholars. *AISHE-J: The All Ireland Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 9(3). Retirado de: <http://ojs.aishe.org/aishe/index.php/aishe-j/article/viewFile/335/553>
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Moliner, C., & Potocnik, K. (2012). *Calidad de servicio y calidad de vida: El "survey feedback" como estrategia de cambio organizacional. Análisis teórico-conceptual y resultados empíricos*. Madrid: Colección Feaps.
- Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T., & Gardner, J. (2007). A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings. *The Journal of social psychology*, 147(5), 477-500. doi: 10.3200/SOCP.147.5.477-500
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. Retirado de: <http://www.m5zn.com/newuploads/2015/10/04/pdf/400c5edfcd96289.pdf>

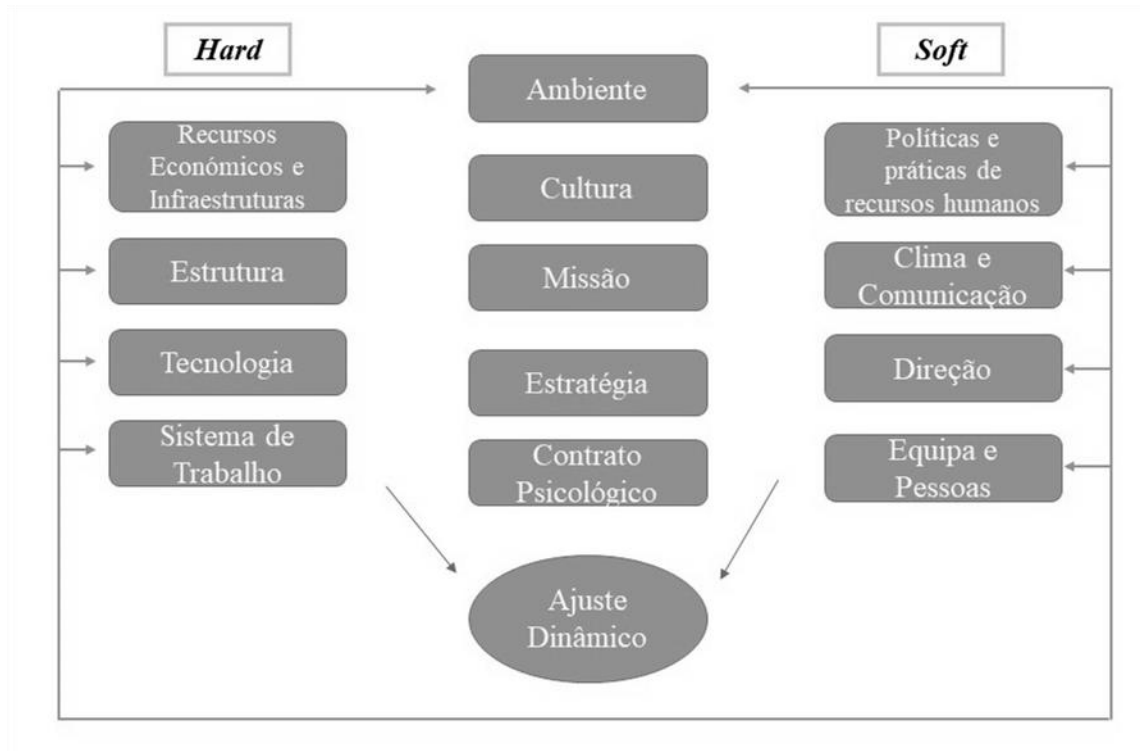
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of business venturing*, 18(4), 513-531. doi: 10.1016/S0883-9026(03)00058-2
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family business review*, 20(1), 33-47. doi: 10.1111/j.1741-6248.2007.00082
- Nicholson, N., & Björnberg, Å. (2008). The Shape of Things to Come—Emotional Ownership and the Next Generation in the Family Firm. In *Family Values and Value Creation* (pp. 29-52). London:Springer.
- Norman, S., Luthans, B., & Luthans, K. (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 55-64. doi: 10.1177/107179190501200205
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Peiró, J. M. (1999). El Modelo AMIGO: Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del psicólogo*, 72, 3-15. Retirado de: <http://www.papelesdelpsicologo.es/resumen?pii=800>
- Peiró, J. M. (2000). Assessment of Psychosocial risks and prevention strategies: The AMIGO model as the basis of the prevenlab/Psychosocial methodology. *Psychology in Spain*, 4, 139-166. Retirado de: <http://www.psychologyinspain.com/content/reprints/2000/12.pdf>
- Peiró, J. M., & Martínez-Tur, V. (2008). Organizational development and change. *An introduction to work and organisational psychology*, 351-376.

- Percy, W. H., Kostere, K., & Kostere, S. (2015). Generic qualitative research in psychology. *The Qualitative Report*, 20(2), 76-85. Retirado de: https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.pt/&https_redir=1&article=2097&context=tqr/
- Pitts, G. (2000). *In the Blood*. Toronto: Doubleday.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36. doi: 10.1111/j.1741-6248.2004.00001
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18 (5), 667-687. doi: 10.1016/S0883-9026(03)00015-6
- Von Schlippe, A., & Frank, H. (2013). The theory of social systems as a framework for understanding family businesses. *Family Relations*, 62(3), 384-398. Retirado de: <https://www.jstor.org/stable/pdf/43695302.pdf>
- Santos, J. A. (2015). Estudo sobre a questão da mudança e da resistência à mudança nas organizações. *Revista de Ciências Gerenciais*, 9(11), 62-71. doi: 10.17921/1415-6571.2005v9n11p62-71
- Sundaramurthy, C., & Kreiner, G. E. (2008). Governing by managing identity boundaries: The case of family businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 415-436. doi: 10.1111/j.1540-6520.2008.00234
- Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family business review*, 1(2), 105-117. doi: 10.1111/j.1741-6248.1988.00105.x

- Ward, J. L. (2011). How family values and vision drive business strategy and continuity. *Universia Business Review*, 32, 26-39.
- Whetten, D., Foreman, P., & Dyer, W. G. (2014). Organizational identity and family business. *The SAGE handbook of family business*, 480-497.
- Wielsma, A. J., & Brunninge, O. (2019). “Who am I? Who are we?” Understanding the impact of family business identity on the development of individual and family identity in business families. *Journal of Family Business Strategy*, 10,1, 38-48. doi: 10.1016/j.jfbs.2019.01.006
- Zata Poutziouris, P., Steier, L., & Smyrniotis, K. X. (2004). Guest editorial A commentary on family business entrepreneurial developments. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(1/2), 7-11. doi: 10.1108/13552550410521344
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155. doi: 10.1177/0894486511423531
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of family business strategy*, 1(1), 54-63. doi: 10.1016/j.jfbs.2009.12.003

Anexos

Anexo A – Modelo AMIGO



Anexo B - Descrição das fábricas

Chá Gorreana

A fábrica do Chá Gorreana encontra-se em São Miguel, Açores desde 1983, sendo a mais antiga e, neste momento, a única da Europa. Encontra-se na quinta geração e apresenta 48 funcionários, produz 40 toneladas de chá por ano com uma faturação correspondente a 650 mil euros.

Chocolate Arcádia

Os chocolates Arcádia marcam a sua presença no Porto desde 1933, no entanto, apresentam hoje 25 lojas espalhadas pelo país e uma diversidade de produtos conhecidos pelo povo português, entre os mesmos as drageias de licor. Encontram-se na terceira geração e possuem, atualmente 140 funcionários, uma produção de 25 toneladas de amêndoas por ano e 60 toneladas de chocolate equivalente a uma faturação de 5,8 milhões de euros.

Pasta Couto

Em 1930 era a primeira fábrica de pasta dentífrica em Portugal e em 1932 foi registada a marca, atualmente a fábrica encontra-se em Vila Nova de Gaia. Encontra-se na posse da segunda geração, sobrinho do fundador desde 1974. Apresenta diversos produtos, sendo o mais conhecido a Pasta Couto, e qual tem uma produção de 10 000 bisnagas por ano, resultando numa faturação anual de 708 mil euros, contando apenas com seis funcionários.

Faianças Bordallo Pinheiro

A fábrica da Faianças foi fundada em 1884 nas Caldas da Rainha, onde Raphael Bordallo Pinheiro era responsável pelos aspetos técnico-artísticos, e o seu irmão Feliciano Bordallo Pinheiro pelos aspetos organizativos. A fábrica ainda foi adquirida pelo filho de Raphael, Manuel Bordallo Pinheiro que permitiu a sua continuidade. Após a sua morte ficou ao cuidado de um grupo de caldenses, sendo que após a grave crise de 2008 foi adquirida pelo grupo Visabeira. Conta atualmente com 210 funcionários, uma produção de 4.900 peças por dia e uma faturação de 5,1 milhões de euros.

Renova

A marca Renova nasceu em 1818 com as primeiras fabricações de papel, em 1943 começa a ser administrada por várias famílias, nomeadamente a que atualmente é proprietária, sendo que, hoje se encontra na segunda geração. Conta com aproximadamente 600 colaboradores, uma produção de 120 toneladas por ano e uma faturação correspondente de 140 milhões de euros.

Paupério

Teve a sua origem em 1874 na cidade de Valongo uma fábrica de biscoitos, no ambiente da panificação. Encontra-se hoje na quinta geração, com o apoio de trinta funcionários que produzem cerca de 250 toneladas de biscoitos por ano, que se traduz em um milhão e quarenta mil euros faturados.

Ach. Brito

Com uma história que remonta a 1887 com a fundação da Claus & Schweder, a Ach Brito foi, de facto, fundada em 1918 na área da saboaria. Hoje está nas mãos da quarta geração, tem um capital social de 100 funcionários, uma produção de 250 toneladas de sabonetes por ano e uma faturação de 1 milhão e 45 mil euros.

Viarco

A origem do fabrico de lápis remonta a 1907 em Vila do Conde com a ajuda de José Faria. No entanto, em 1931 Manoel Vieira Araújo, decide adquirir a Fábrica Portuguesa de Lápis e mais tarde, em 1936, regista a marca Viarco. Encontra-se atualmente na quarta geração, conta com vinte cinco funcionários e uma faturação de 778 mil euros.

Bayard

Uma receita deixada a Álvaro Matias como agradecimento após a ajuda ao casal Bayard em período de guerra. Em 1949 inicia a produção dos rebuçados em casa, e apenas em 1969 compra as primeiras máquinas industriais e estabelece a Fábrica de Rebuçados Dr. Bayard, numa rua da Amadora. Hoje contam com quinze funcionários, uma produção de 800 toneladas por ano e uma faturação de 2,5 milhões de euros por ano. Encontram-se na segunda geração, mas já contam com o apoio da terceira geração.

Topázio

Nasce em 1874 em Gondomar, uma pequena oficina onde se funde ouro dando origem a joias - Ferreira Marques & Irmão. A marca Topázio nasce em 1934 em meados do início do seu trabalho em prata e, hoje, encontra-se nas mãos da quarta e quinta geração. Hoje conta com 110 funcionários que produzem 10 000 peças por ano, resultando numa faturação de 4 milhões por ano.

Órbita

A fábrica de bicicletas fundada em Águeda em 1971, onde primavam por estar envolvidos em todo o processo de construção da bicicleta. Hoje já apresentam mais de 60 modelos com variantes. Hoje conta com 140 colaboradores, uma produção de 20 000 bicicletas por ano resultando numa faturação de 8 milhões de euros por ano.

Fábrica Alentejana de Lanifícios

Foi criada nos anos 30 e comprada por Mizette Nielsen, nos anos setenta após o 25 de Abril. Possui 4 funcionárias e produz entre 3 a 4 toneladas por ano de mantas por ano.

Licor Beirão

Uma história que nasce de um viajante que se instala na Lousã e monta uma fabriqueta onde começa a desenvolver licores. Em 1940 a fábrica é comprada e juntamente com ela vem a receita secreta do licor Beirão. Está na posse da segunda e da terceira geração que contam com o apoio de 70 funcionários, e 35 milhões de euros de faturação.

Vista Alegre

José Ferreira Pinto Bastos funda a fábrica da Vista Alegre em 1824, sendo esta a primeira fábrica de porcelana em Portugal com o objetivo de ser uma empresa familiar e, assim divide logo em partes iguais pelos seus 15 filhos. Manteve-se na família durante 6 gerações, sendo que em 2009 é comprado pelo grupo Visabeira. Hoje possui 1677 funcionários, 26 lojas e produzem 15 milhões de peças por ano, gerando uma faturação de 75,4 milhões.

Ramirez

Em 1853, no Algarve, mais propriamente Vila Real de Santo António há abertura de uma fábrica de produção de juta e conserva de peixe. Na família havia o interesse por este sector, e ao longo das várias gerações a fábrica foi mudando de lugar, encontrando-se em Peniche. Está nas mãos da quinta geração, com 220 funcionários uma produção de 45 milhões de latas por ano originando 30 milhões por ano.

Empresa de Lousas de Valongo

Teve o seu início em 1865, no entanto em 1980 D. Maria Eugénia tomou posse da componente financeira e humana e em 1982 é adquirida por esta família, estando até aos dias de hoje na posse da mesma. A gestão encontra-se dividida entre a segunda e terceira geração, possui 45 funcionários, uma produção de 4 mil toneladas de lousas por ano e uma faturação de 2 milhões de euros por ano.